



|                                     |
|-------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/>            |
| <input type="checkbox"/>            |

|            |  |                  |           |
|------------|--|------------------|-----------|
| Oppiaine   | Laskentatoimi ja rahoitus  | Päivämäärä       | 27.2.2012 |
| Tekijä(t)  | Johanna Rämö   | Matrikkelinumero |           |
|            |  | Sivumäärä        | 121 + 4   |
| Otsikko    | Kun paketti ei ole balanssissa – ohjausjärjestelmäpaketin epätasapainon vaikutus työntekijöiden palkitsemiseen ja motivaatioon |                  |           |
| Ohjaaja(t) | Professori Kari Lukka<br>KTT Hanna Silvola   |                  |           |

#### Tiivistelmä

Kun palkkiojärjestelmän ohjausvaikutuksiin ja palkitsevuuteen liittyy ongelmia, ne mielletään usein palkitsemisjärjestelmän aiheuttamiksi. Palkkio- ja palkitsemisjärjestelmät ovat kuitenkin osa johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuutta, joten niiden toiminta on sidoksissa organisaation muihin ohjausjärjestelmiin. Tässä tutkielmassa havaittiin, että erityisesti tuotannollisille työntekijöille suunnatun, suorituksesta palkitsevan palkkiojärjestelmän toimivuuteen vaikuttaa tekijöitä, jotka voidaan yhdistää muiden johdon ohjausjärjestelmien toimintaan. Tämä on luonnollista, sillä suorituspalkkiojärjestelmä palkitsee suorituksesta, jonka edellytyksiin muut ohjausjärjestelmät vaikuttavat.

Johdon ohjausjärjestelmien tutkimuksessa on hiljattain ryhdytty tutkimaan, miten ohjausjärjestelmillä voidaan sekä kontrolloida organisaation toimintaa että samanaikaisesti myös tukea toiminnan joustavuutta. Kontrolli ja joustavuus ovat tavoitteina ristiriitaisia. Kontrolli viittaa ennustettavuuteen, vakauteen ja muodollisuuteen, kun taas joustavuus viittaa spontaanisuuteen, muutokseen sekä sopeutumis- ja reagointikykyyn. Mikäli organisaatio ei pysty tasapainottamaan ohjausjärjestelmiensä erilaisia käytötapoja, on vaarana, että sen suorituskyky heikkenee: päätöksenteko hidastuu, resursseja tuhlaantuu ja toiminta on epävakaata. Monimutkaisessa ja hyvin asiakaslähtöisesti toimivassa ETO-yrityksessä ohjausjärjestelmien tulisi samanaikaisesti tukea sekä työntekijöiden itseohjautuvuutta että heidän toimintansa koordinoitua. Tutkimuksessa havaittiin, että ohjausjärjestelmien teknisissä ominaisuuksissa ilmenevät puutteet, tiettyjen ohjausjärjestelmien ali- tai yliedustus ohjauspaketissa sekä järjestelmien käytötapo selittivät kohdeyrityksen ohjausjärjestelmäpaketin epätasapainotilaa. Epätasapainotila heijastui myös yrityksen suorituskykyyn ja edelleen työntekijöiden suorituspalkkioon.

Tämän tutkielman teoreettisena viitekehyksenä on hyödynnetty Malmin ja Brownin (2008) kehittämää ohjausjärjestelmäpaketin typologiaa. Luokittelu on toiminut runkona kohdeyrityksen ohjausjärjestelmien tarkastelussa ja järjestelmäpaketin epätasapainotilan illustroinnissa. Lisäksi työssä on käytetty Adlerin ja Borysin (1996) mahdollistava-pakottava järjestelmä -dikotomiaa sekä Decin ja Ryanin (1985) motivaation itsemääräämisteoraa, joiden avulla ohjausjärjestelmien käytötapoja ja niiden motivaatiovaikutuksia on analysoitu. Tutkielma osallistuu keskusteluun johdon ohjausjärjestelmien tasapainoisesta käytöstä ottaen tarkasteluun mukaan myös ohjausjärjestelmien motivaatiovaikutusten ulottuvuuden. Tutkielma osallistuu myös palkkiojärjestelmien ja organisaation muiden ohjausjärjestelmien välisiä yhteyksiä koskevaan keskusteluun.

|               |   |
|---------------|---|
| Asiasanat     | ETO-tuotantostrategia, johdon ohjausjärjestelmät, motivaatio, palkitseminen |
| Muita tietoja |   |